AN INTRODUCTION TO

BUSINESS IMPROVEMENT AREAS

Ontario
Ministry of
Municipal
Affairs
Bernard Grandmaître, Minister

87-04338/

La version française de cette publication est disponible à l'adresse siuvante:
Direction de la rénovation communautaire
Ministère des Affaires municipales
13e étage, 777, rue Bay
Toronto, Ontario
M5G 2E5
(416) 585-6013

©1987. Queen's Printer for Ontario

ISBN 0-7729-2452-X

Ontario

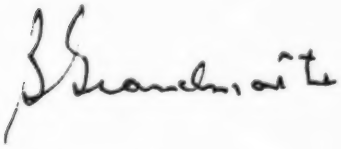
Ministry of Municipal Affairs

Ministère des Affaires municipales

For nearly twenty years, business people across Ontario have been teaming up with their neighbours to fight back against the physical decay and economic stagnation that threaten so many downtown areas. The tool that has helped them revive these areas is the Business Improvement Area concept.

This booklet explains what a Business Improvement Area is and how it works.

The success of a Business Improvement Area depends on the commitment of its members. Only with that commitment will business people across the province be able to bring renewed economic vitality to their business areas.



Bernard Grandmaître
Minister of Municipal Affairs

PRIDE

PROGRAM FOR RENEWAL, IMPROVEMENT, DEVELOPMENT & ECONOMIC REVITALIZATION

INTRODUCTION

"Business changes every day. If you don't adapt to the marketplace, you won't survive."

Dayle Rasmussen,
Admin. Assistant
Old Markham Village BIA

This is Bloor West Village, a prosperous and attractive retail shopping area in Toronto's west end. Toronto is one of the most competitive retail markets in North America. The potential sales are huge, but the transportation network is so efficient that shoppers can easily choose between large regional shopping malls, literally dozens of smaller plazas, one world-famous downtown shopping centre, and many impressive shopping areas.

It is a tough market to survive in, but Bloor West Village has done very nicely. In the past 20 years it has established a unique position as a friendly, pleasant neighborhood filled with interesting shops and restaurants, a position reinforced by clever advertising and promotion programs. Now, according to Alex Ling, a prominent local businessman, "people even come here to stroll during the winter when the outdoor cafes are closed and the weather is crummy, just because they are in the habit of walking in this area."

Over the past two decades the area has improved steadily: the mix of businesses in the area has changed - where there were once nine gas stations only one remains - and the value of retail space has increased substantially, to match the increase in sales and the improvements in the economic environment of the area.

Bloor West Village is a roaring success. But only 20 years ago it was close to becoming a retail slum. Vacant storefronts pockmarked the street, the area was rundown and unkempt, and property owners made no attempt to keep their buildings in good repair - in part because business was so bad they couldn't afford it.

What had happened to Bloor West Village has happened to dozens of other urban shopping areas in cities and towns across Ontario: time - and the competition - had passed it by. But what Bloor West Village did about it provided the model that has been followed by more that 200 shopping areas in communities across Ontario, and hundreds more in four other provinces. The beleaguered businessmen of Bloor West Village invented the Business Improvement Area concept.

There were two fundamental causes of the economic decline of the Village, and they will be familiar to merchants everywhere. The first was the opening of a new suburban shopping mall that drew customers from a wide area - including Bloor West. The second was changes in the transportation system - in this case the replacement of street cars by a subway - that made it easier for shoppers to travel to competing downtown business districts. "When the subway opened, our customers went underground" says Alex Ling.

That general theme, if not those specific details, will be familiar to merchants almost everywhere. In Windsor, for example, the withdrawal of a major department store from the downtown area to relocate in a shopping mall was a crucial factor in the decline of an important urban shopping area. In Ottawa, the simple failure to improve the downtown core on a consistent basis was enough to cause the area to deteriorate - "the classic downtown," says Peter Mercer, who now manages the Business Improvement Area, "going down the tubes, losing its place in the market."

Each of those areas - and many others in Ontario and elsewhere - have used the unique form of organization invented by the businessmen of Bloor West Village to reverse the deterioration of their areas and restore prosperity to their businesses. That type of organization is known as a Business Improvement Area, or BIA, and it is a simple idea: businessmen in a specific geographic location join together with the help of their municipality to organize, finance and carry out physical improvements and economic revitalization for their district.

In the case of Bloor West Village, the idea was the child of despair. "We started out with a business association, going door-to-door trying to collect money from the retailers for local improvements," says Alex Ling, the past chairman of the Bloor West Village BIA. "The problem was always the same: there were only a couple of businesses in each block that would contribute, and nothing ever got done."

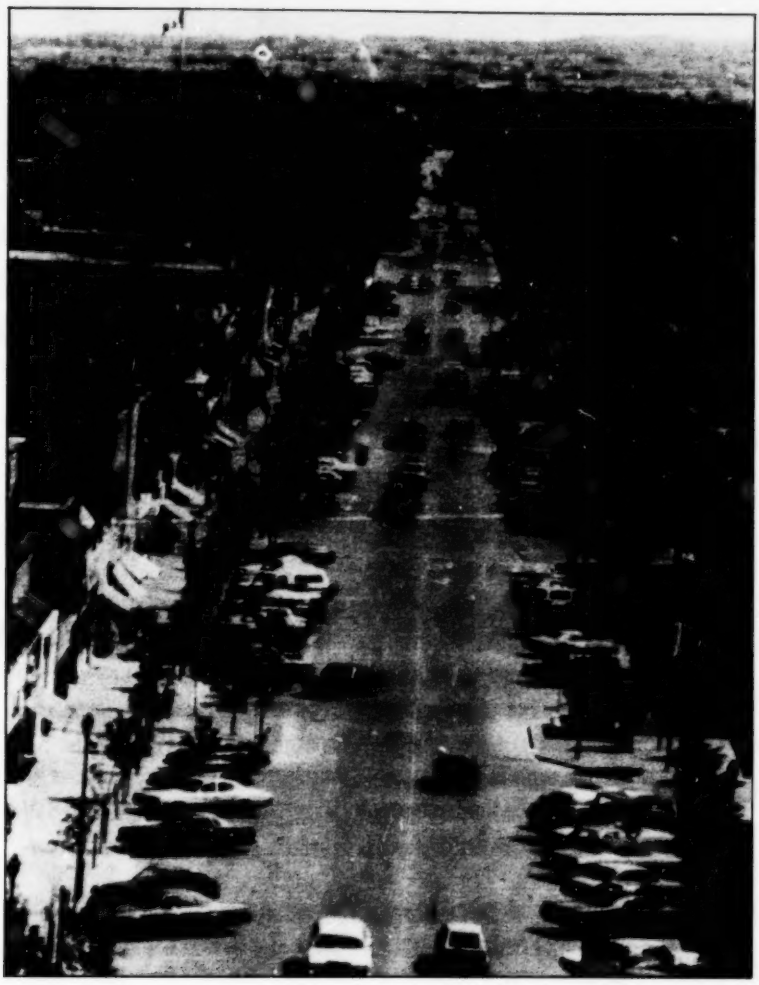
So a group of business people from the area went to City Hall with an unusual proposition: if we can get a substantial majority of the businesses in our area to volunteer to pay a special levy, they asked, will the city collect the money as

"They made a deal with city hall - and it worked."

Gary Wright
Supervisor of
Community Renewal
and BIAs
City of Toronto

"Forming a BIA won't solve any problems for you. But it provides a framework that makes it possible for you to solve your problems for yourself."

Vicky Brownscombe
Chairman
Ingersoll BIA



part of the business levy and turn it over to our association to be used for local improvements? The city agreed, and eventually the first Business Improvement Area in the world was formed. "Seventeen years later," says Alex Ling, "the honeymoon is still going on. We love it."

That deal – a special levy to be used to improve the area – is the basic element of every Business Improvement Area, but making the idea work is not quite as simple as it sounds. In the case of Bloor West Village, for instance, it took two years to win the support of the business community. But the success of the BIA concept since then has persuaded more than 200 other business communities in Ontario – some with as few as 22 businesses, others with almost 2,000 – to organize Business Improvement Areas of their own.

They did that because a BIA is a highly effective way of revitalizing business districts. They work. The rest of this booklet explains how they work, and how they can work in **your** community.

W H A T I S A B I A ?

A Business Improvement Area is essentially an association of business people who join together to promote their mutual interest. As in most business associations, those interests mainly involve increasing sales and profits.

But while a BIA has much in common with other kinds of business associations, a number of features make it unique. It covers a specific geographic area, and can only be established through a by-law passed by the municipal council at the request of the local business community.

Once a BIA is established **every** business within the geographic limits is automatically included in the membership, and contributes to the BIA's budget. And the organization is financed by a special levy on municipal business taxes in that area. The levy is collected by the municipality but administered by the BIA to implement its program of activities for that year.

The BIA program usually involves improvements to the physical environment and appearance of the business area, and economic re-development programs like area-wide promotions and advertising campaigns. They are typically planned and implemented by committees of local business people, with the support of municipal council, the general business community and participation by local merchants.

Some BIAs may have a paid, professional staff, but many operate on the basis of volunteer labour donated by the business people who are the members. A consultant retained to study the operation of BIAs concluded that "the first and probably the most important key to success .... is the hiring of a manager to take over many of the duties normally carried out by volunteers."

On the other hand, many successful BIAs are run entirely by volunteers – Bloor West Village is one example. In the city of Toronto, where there are 28 BIAs in operation, only two use paid professional staff.

In either case enthusiastic support and participation by the member businesses is absolutely essential to the BIA; few projects can be successful without it.

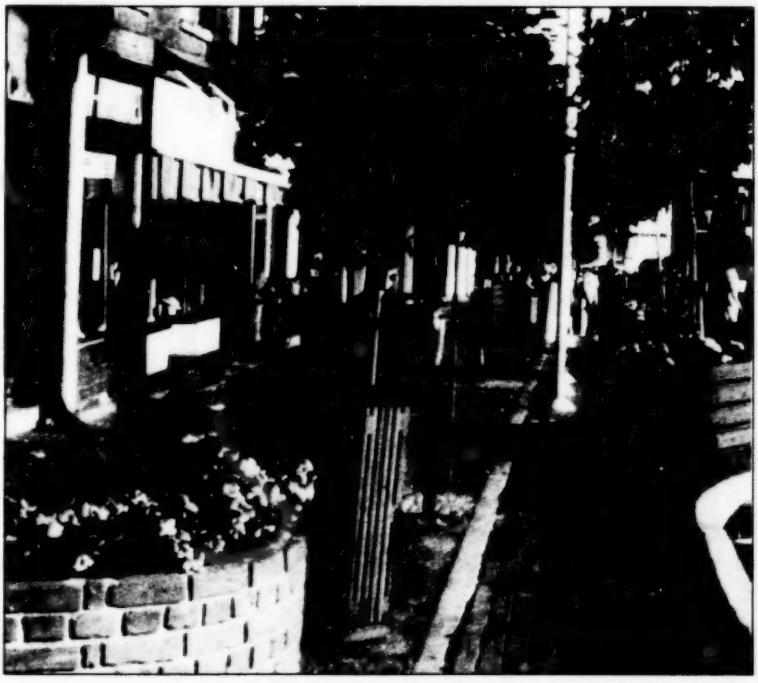
The overall administration of the BIA – and the allocation of funds – is directed by a Board of Management which is appointed by the local municipal council, usually on the recommendation of the business community.

The advantages of this form of organization are clear: it provides a structure that allows separate and sometimes competing businesses to co-operate for

their mutual benefit, and it establishes a mechanism for long-term and assured funding for the organization. The quality of the Board really determines how successful the BIA will be. The Board members have to be willing to carry a lot of responsibility, but they also have to be able to get support from the members for the BIA's projects.

This form of organization allows a large number of independent businesses to adopt the same centralized management techniques, shared projects, and unified promotion and advertising methods that have made the shopping centres and malls – their main competitors – so successful.

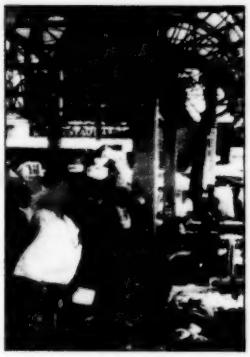
In effect the BIA is a self-help organization supported by the municipality, but the most important element by far is the local business community. Widespread and continuing support from a very large proportion of the local businesses is essential to the success of a BIA.



"Making your neighborhood look better is only the first step, but it's an important step. Nobody wants to shop in a slum."

Clinton Collier
Former Exec. Dir.,
Oshawa BIA

W H A T A B I A D O E S



The principal function of a Business Improvement Area is to improve business. A BIA does this by two means: one is the improvement of the physical environment in the area; the second is the economic redevelopment of the local business community through area-wide promotion and advertising. Both methods are used by virtually every BIA, but the way those elements are combined depends on the special circumstances affecting each one.

The value of improving the physical environment is self-evident to most business people, especially retail merchants. People want clean, interesting and attractive places in which to live, work, shop, eat and be entertained, and they consciously choose areas that provide those amenities, and avoid areas that don't. Attractive shopping areas, a wide variety of easily accessible shops, convenient parking and beautification projects – the use of benches, flower beds and planters, special street lighting, improved streetscapes – all help to attract business.

All of those projects can be undertaken by a Business Improvement Area and funded from the special levy collected from businesses within the BIA boundaries, with one qualification: the money can only be used for improvements to publicly-owned property, not individual stores or offices. The common funds have to be used for the common good.

In addition, the BIA can – and invariably does – encourage its members to improve their own properties at their own expense. It may also help local businesses to improve their area by organizing programs like streetscaping designs, improved pedestrian level lighting and eye-level signs – programs that enhance the attractiveness of the area, and promote the image of it as a coherent, well-organized commerical district.

BIAs may also spend the money collected through the municipal tax system for marketing, advertising and promotional campaigns that benefit the entire area. The campaigns may involve organizing community events, designing eye-catching graphics and logos to promote the area, astute public relations programs and advertising campaigns that enhance the image of the area.

Some BIAs publish their own newsletters and flyers. Other BIAs have found other methods of promoting their areas. For example, the Downtown Rideau BIA in Ottawa maintains a high public profile by commenting frequently on civic issues, and sponsors an annual rock music concert – activities that help keep the BIA in the public eye.

Still others have organized seminars and workshops to help their members improve their merchandising methods and marketing skills – for example,

workshops on effective window displa or in-store promotions. A great deal of experience has been gained on effective promotion and advertising through BIAs, and this is now available to BIA members across the province. The value of BIAs is precisely that they provide a mechanism for organizing and financing programs that would not be available to independent merchants by any other means.

HOW A BIA IS FUNDED

"Everybody has to help run the BIA, and everybody has to support it."
Sean O'Conner
Chairman
Kirkland Lake BIA

Each BIA is run by a Board of Management appointed by the municipal council, with at least one municipal councillor as a member. That Board prepares an annual budget for the BIA, and normally has it approved by the annual general meeting of the members. The budget is then submitted to the municipality for approval.

If approved, the municipal council adds a special levy to the business tax paid by every business tax payer within the BIA boundaries. For each business the amount of that levy will be related to its realty assessment; in general, if a business' assessment is .005 per cent of the total realty assessment within the BIA boundaries it will also pay .005 per cent of the total BIA levy.

This is a fair and equitable means of funding the BIA. Everyone pays their fair share.

To determine the amount of the levy to be paid by any business, divide that firm's realty assessment by the total realty assessment in the BIA and multiply by the BIA annual budget. The product is the BIA levy for that firm.

For example:

If a store's realty assessment is **$4,500**
and the total realty assessment
(of business tax payers)
in the BIA boundaries is **$116,000**
and the annual BIA budget is **$5,000**
then the store's BIA levy is

$$\frac{\$4,500}{\$116,000} \times \$5,000 = \$194$$

The municipal council may also set minimum and maximum contributions from any establishment, or set a special charge for any business which derives greater or less than average benefits from the BIA.

THE ROLE OF THE MUNICIPAL COUNCIL

The local municipal council plays a major part in ensuring the success of a BIA. The council must adopt the by-law establishing the BIA, appoint the BIA Board of Management, approve the BIA annual budget, and collect the money to fund it. In addition, the council must be sympathetic to - and actively support - the projects initiated by the BIA.

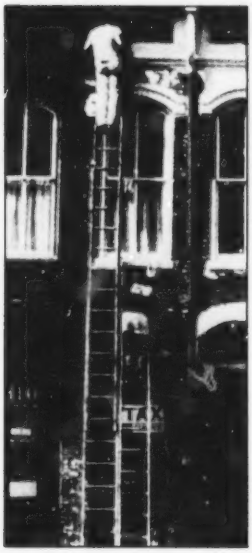
There is a large element of mutual benefit in this. From the municipality's point of view, the BIA represents an opportunity to maintain and even increase the realty tax base, at virtually no cost. The businesses that form the BIA represent that rarest of breeds, a group of taxpayers who volunteer to pay more taxes to help fix up their own area. In addition the revitalization and redevelopment of urban commercial areas usually prompts a similar improvement in adjoining residential areas. The entire community has a stake in the success or failure of the BIA.

The municipality contributes to the BIA in many ways. It can help the BIA find funding for special projects, for example, or provide the services of municipal employees.

The municipality should also be intimately involved in the growth of the BIA, by establishing policies and taking actions which are conducive to the expansion of the business community. For example the municipality may assist in the assembly of vacant or under-utilized land to spark redevelopment in the downtown area, or provide incentives to development - perhaps through

"The entire community has a stake in the business district."

Dorothy Mead,
Manager
Peterborough BIA



concessions on density or parking requirements – that the BIA itself could not provide.

In addition the municipality can aid the physical renewal of the business district through its public works program. Sprucing up municipally-owned buildings, for example, or integrating improvements which benefit the entire community into the BIA – acquiring a run-down property and converting it to an open park, for instance – can add enormous support to the beautification projects undertaken by the BIA.

Physical renewal must be accompanied by economic revitalization, and the municipality can also make a substantial contribution in this area by helping to recruit new businesses to locate in the BIA, developing and implementing a marketing strategy, and insuring that municipal commercial development policies do not undermine the position of the BIA in the overall marketplace. In addition, regular meetings should be held between the BIA, municipal politicians and municipal staff, to ensure that a rapport exists and that information is regularly exchanged.

A successful BIA can be a great credit to its community. Municipal politicians and staff can do a great deal to encourage and expand that success.

HOW TO ESTABLISH A BIA

"Competing businesses can co-operate for their mutual benefit."
Rowland Ziengenfuss
Chairman
Thunder Bay BIA

The initiative for establishing a BIA should originate with the local business community. If a significant number of businesses indicate some interest in investigating this form of organization the Ministry of Municipal Affairs will provide technical assistance and information through its Community Renewal Branch. The telephone number and the address of the branch can be found on the last page of this booklet.

Expert community planners are available to help organize information meetings and workshops on local problems and the usefulness of a Business Improvement Area in overcoming those problems.

An extended process of consultation and discussion within the business community is usually necessary to build support for the concept of a BIA. Each community has its own specific problems and needs, and the first step in the establishment of a BIA is an analysis of the special needs of your own community, and of the ways a BIA might be able to address those needs.

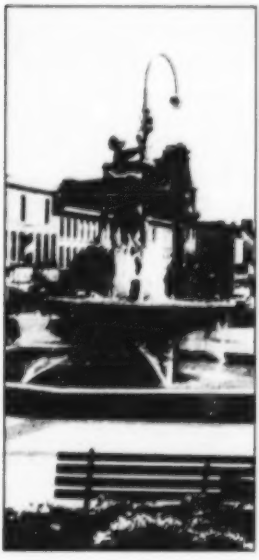
This analysis has two purposes. One is to increase awareness within the business community of the existing problems and the possible solutions. The

second is provide the initial agenda for the incipient BIA by setting priorities and goals.

As this stage you should not be concerned with formal studies or detailed investigations. Instead you should be involved in a general discussion of your business district, its problems, and its potential. The Community Renewal Branch of the Ministry of Municipal Affairs can provide you with a checklist of common situations affecting business districts which may help you. Note that it is important to involve representatives of all sectors of the business community at this stage.

These initial discussions should indicate if the idea of a BIA wil be supported in your community. They will also help identify the principal issues and problems to be attacked by the BIA, and to formulate some specific objectives. It is important to remember that both the physical environment and the economic climate must be considered in a comprehensive approach to the problems of your business district.

Merely "sprucing up" the physical environment will not succeed in attracting customers back to the area; providing the right mix of services and retail stores is a better guarantee of improving pedestrian traffic. On the other hand, meeting the needs of potential customers won't work unless the physical environment is also made more appealing. Both approaches must be used.



Once objectives have been established and organized into a set of priorities, you should calculate the cost of achieving each of those objectives and set a tentative budget. This budget should be as realistic as possible, and you may wish to provide optional costs for each item as a basis for discussions.

The purpose of this budget-setting exercise is twofold: it tends to sharpen a general discussion of objectives – a "wish list" – into a set of achievable targets; and it answers many questions about the proposed BIA, by allowing you to calculate the approximate levy required from each individual business.

At this stage you should also establish the proposed boundaries of the Business Improvement Area. Shopping districts in many towns are easily recognizable and will form the basis for the boundaries of the BIA. In other communities natural features – a river, a main road, a group of historic buildings – will help establish the borders of the BIA.

It is most important that a substantial majority of the businesses within the proposed boundaries support the designation of a BIA. In general, businesses that want to be included should be.

When the boundaries of the proposed BIA have been established, inform everyone within those boundaries that a BIA is being considered, and about the benefits that the BIA is expected to bring to the area and the expected costs.

All interest groups in the business community should be included in this information program. But it is particularly important to involve existing community groups and associations – the local Chamber of Commerce, for example – and the municipal government. Both can provide invaluable assistance during the initial stages of forming a BIA. For instance, the municipal treasurer can provide information to help you set a realistic budget.

When sufficient support exists for the BIA, a formal request for a BIA designation must be sent to the municipal council. The request should describe the proposed boundaries, the plan of action you have developed, the suggested budget, and an indication of the degree of support for the project among the businesses within those boundaries.

At this point the clerk of the municipality is required to send a letter to every business within the proposed boundaries notifying them of the BIA proposal. If more than one third of the businesses object, then the by-law cannot be passed.

If there are one or more objections the council may still pass the by-law, but it must be submitted to the Ontario Municipal Board for approval.

C O N C L U S I O N

The establishment of a Business Improvement Area has clear advantages for both the business community and the municipality. For business people, it is the key to developing a more attractive physical environment and a more successful business community. For the municipality it is an opportunity to strengthen the municipal tax base, halt the deterioration of surrounding neighborhoods, and improve the municipality's image.

To be successful the BIA must have support from both the business community and the municipality. Business people will always encounter the problems of competition and a changing economic environment; municipalities will always face the issues of urban decay and renewal. The Business Improvement Area provides a mechanism which allows both to co-operate in resolving these issues.

But there is no free lunch. The BIA demands a substantial commitment of time and effort from its members, not only in the initial stages, when enthusiasm is high, but over a period of years. It requires widespread support within the business community, which means that **all** sectors of the community must be willing to participate in BIA projects. In return, those projects must benefit everyone.

Establishing a BIA can provide great rewards: increased sales and profits, a more successful and active business environment, a more beautiful community, and a restored sense of civic pride. It is these rewards that have prompted more than 200 Ontario communities to establish their own Business Improvement Areas.

"It takes a lot of effort and a lot of dedication to make a BIA work. But the results make it all worth while."

Helen Russell
Manager
Gananoque BIA

The Ontario Ministry of Municipal Affairs provides expert advice and technical support – including literature, seminars and workshops – to Business Improvement Areas through its Community Renewal Branch.

For assistance or further information, telephone (416) 585-6013

or write: The Community Renewal Branch,
Ministry of Municipal Affairs,
13th Floor, 777 Bay Street,
Toronto, Ontario M5G 2E5.

INTRODUCTION DU CONCEPT DES ZONES DE MISE EN VALEUR COMMERCIALE

Ontario
Ministère des Affaires municipales
Bernard Grandmaître, Ministre

The English version of this
publication is available from:
Community Renewal Branch
Ministry of Municipal Affairs
13th Floor, 777 Bay St.
Toronto, Ontario
M5G 2E5
(416) 585-6013

©1987. Imprimeur de la Reine
pour l'Ontario

ISBN 0-7729-2454-6

Ontario

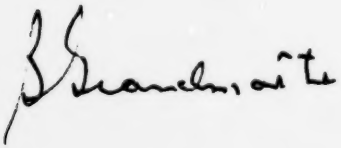
Ministry of Municipal Affairs

Ministère des Affaires municipales

Depuis près de vingt ans, les commerçants de l'Ontario conjuguent leurs efforts pour lutter contre le dépérissement et la stagnation qui menacent le centre-ville de nombreuses localités. C'est grâce au concept des zones de mise en valeur commerciale qu'ils parviennent à revitaliser ces quartiers.

Cette brochure explique en quoi consistent les zones de mise en valeur commerciale, ou BIA, et comment elles fonctionnent.

Le succès d'une BIA dépend de la détermination de ses membres. Ce n'est qu'en faisant preuve d'une telle détermination que les habitants de toute la province réussiront à rétablir la vitalité économique de leurs quartiers commerciaux.



Bernard Grandmaître
Ministre des Affaires municipales

PRIDE

PROGRAM FOR RENEWAL IMPROVEMENT DEVELOPMENT & ECONOMIC REVITALIZATION

INTRODUCTION

"Les affaires évoluent d'un jour à l'autre. Si vous ne vous adaptez pas au marché, vous ne pouvez pas survivre."

Dayle Rasmussen,
Adjointe administrative
Old Markham Village BIA

Voici Bloor West Village, un quartier commerçant prospère et attrayant de l'ouest de Toronto. Toronto est l'un des marchés de détail les plus compétitifs d'Amérique du Nord. Le potentiel de ventes y est énorme, mais le réseau de transport est tellement efficace que la clientèle peut facilement choisir entre les grands centres commerciaux régionaux, des douzaines de centres plus petits, un centre de renommée internationale en plein coeur de la ville, et de nombreux quartiers commerciaux prestigieux.

C'est un marché où il est difficile de survivre, mais Bloor West Village s'en est très bien tiré. Au cours des 20 dernières années, c'est devenu un quartier amical et agréable, plein de boutiques intéressantes et de restaurants, et une publicité intelligente lui a permis de maintenir sa réputation. Maintenant, selon Alex Ling, un important homme d'affaires du quartier, "les gens viennent même s'y promener durant l'hiver, quand il fait mauvais et que les terrasses et cafés sont fermés, tout simplement parce qu'ils ont pris l'habitude de se promener dans le quartier."

Ce secteur n'a pas cessé de s'améliorer depuis 20 ans. Les commerces ont changé de visage. Il ne reste qu'une seule des neuf stations services de jadis et la superficie occupée par les magasins de détail a grandement augmenté pour correspondre à l'accroissement du chiffre d'affaires et à l'amélioration de l'environnement économique.

Bloor West Village est maintenant très prospère, mais il y a 20 ans à peine, ce secteur était dans un bien piètre état. Il y avait des magasins vides tout le long de la rue, le quartier était sale et délabré, les propriétaires ne faisaient aucun effort pour entretenir leurs immeubles, et cela en partie parce que le commerce marchait si mal qu'ils n'en avaient pas les moyens.

Ce qui était arrivé à Bloor West Village s'est également produit dans des douzaines d'autres quartiers commerçants des villes ontariennes où le temps et la concurrence avaient fait leur oeuvre. Mais c'est la relance de Bloor West Village qui a servi d'exemple à de nombreux quartiers commerçants, dont plus de 200 en Ontario et des centaines dans quatre autres provinces. Les hommes d'affaires aux abois de Bloor West Village ont, en fait, inventé le concept de la zone de mise en valeur commerciale.

Le déclin économique du village avait deux causes fondamentales qui rappelleront sans doute quelque chose à n'importe quel commerçant. En premier lieu, l'ouverture d'un nouveau centre commercial en banlieue a attiré la clientèle d'un vaste secteur qui englobait Bloor West. En deuxième lieu, les changements apportés au réseau de transport, soit le remplacement des tramways par un métro, permettaient aux gens d'aller plus facilement faire leurs achats dans le centre-ville. "Avec l'ouverture du métro, notre clientèle a disparu", déclare Alex Ling.

Il s'agit du scénario classique que connaissent les commerçants d'un peu partout. À Windsor, par exemple, lorsqu'un grand magasin a décidé d'abandonner le centre-ville pour s'installer dans un centre commercial, son départ a entraîné le déclin d'un important quartier commerçant. À Ottawa, le manque de coordination des projets d'amélioration du centre-ville a causé la dégradation de ce secteur, selon Peter Mercer, qui gère maintenant la zone de mise en valeur commerciale. "C'est l'exemple classique du centre-ville qui perd sa place sur le marché."

Chacun de ces secteurs, et bien d'autres en Ontario et ailleurs, se sont servis du modèle original inventé par les hommes d'affaires de Bloor West Village pour enrayer la dégradation de leurs commerces et rétablir leur prospérité. Ce modèle est connu sous le nom de zone de mise en valeur commerciale, ou BIA. Il s'agit d'un principe bien simple: les hommes d'affaires d'un secteur géographique donné se réunissent pour organiser, financer et réaliser, avec l'aide de leur municipalité, les améliorations physiques et la relance économique de leur quartier.

Dans le cas de Bloor West Village, cette idée était née du désespoir. "Nous avons commencé par créer une association d'entreprises qui est allée voir tous les commerçants pour leur demander de l'argent afin de financer des améliorations locales", raconte Alex Ling, le président sortant de la BIA de Bloor West Village. "Le problème était toujours le même: seuls quelques commerces étaient disposés à donner leur obole, et aucun projet ne voyait jamais le jour."

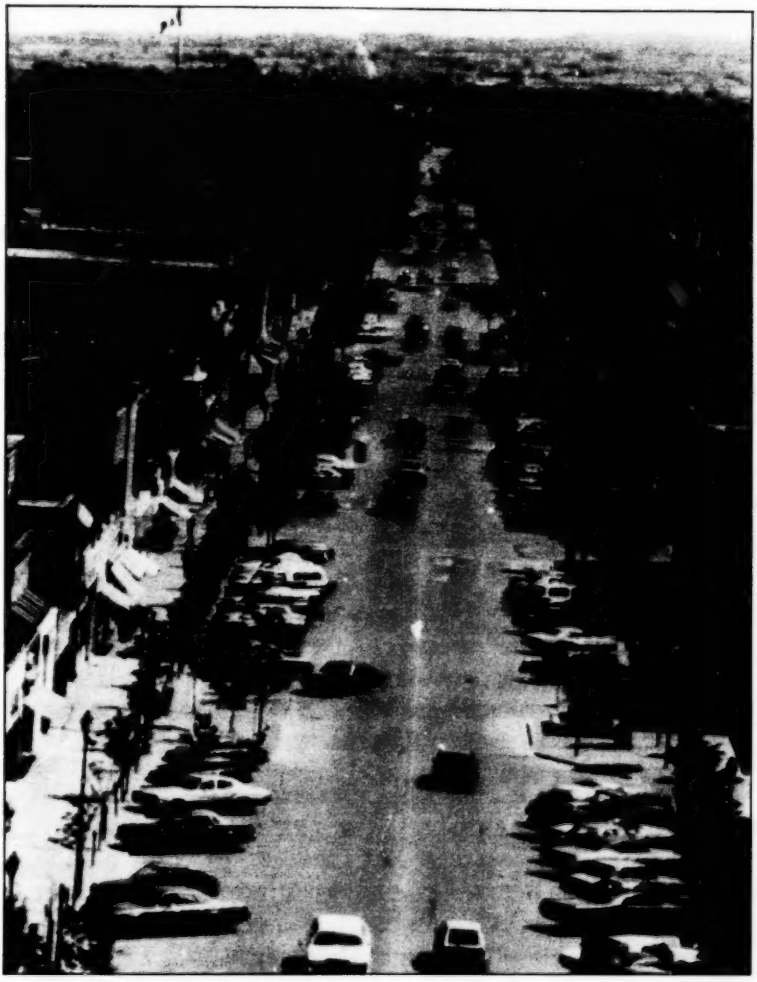
Un groupe de commerçants est donc allé à hôtel de ville pour présenter un proposition inhabituelle: "Si nous pouvons amener la majorité des commerces de notre quartier à payer volontairement une taxe spéciale, la municipalité acceptera-t-elle de considérer que cet argent fait partie de la taxe d'affaires, et s'engagers-t-elle à de la remettre à notre association pour assurer le financement des améliorations locales?", ont-ils demandé. La municipalité a donné son accord, et c'est ainsi qu'a été créée la première zone de mise en valeur commerciale au monde. "Dix-sept ans plus tard", déclare Alex Ling, "nous sommes toujours en pleine lune de miel. Nous adorons cette formule."

"Ils ont conclu un marché avec la municipalité ... et ça a donné de bons résultats."

Gary Wright
Superviseur rénovation communautaire et des BIA
City of Toronto

"La création d'une BIA ne résout pas les problèmes à votre place. Mais elle vous fournit les moyens de régler vos problèmes à votre place. Mais elle vous fournit les moyens de régler vos problèmes vous-même."

Vicky Brownscombe
Presidente,
Ingersoll BIA



Cette taxe spéciale d'amélioration locale est à la base de toute zone de mise en valeur commerciale, mais c'est une idée plus difficile à mettre en pratique qu'il n'y paraît à première vue. Par exemple, dans le cas de Bloor West Village, il a fallu deux ans pour obtenir l'appui du secteur des affaires. Néanmoins, devant le succès de cette formule, plus de 200 autres communautés commerciales de l'Ontario, certaines ne regroupant que 22 entreprises et d'autres plus de 2 000, ont décidé depuis lors d'organiser leurs propres zones de mise en valeur commerciale.

Elles l'ont fait parce qu'une BIA représente un moyen très efficace de relancer un quartier commerçant. C'est une formule qui a fait ses preuves. Dans les pages qui suivent, nous vous expliquerons comment cela fonctionne et comment **vous** pouvez créer une BIA.

QU'EST-CE QU'UNE BIA?

Une BIA, ou zone de mise en valeur commerciale, est une association de commerçants qui s'unissent pour promouvoir leurs intérêts communs. Comme la plupart des associations commerciales, elle vise surtout à accroître le chiffre d'affaires et les bénéfices.

Une BIA a beaucoup de points communs avec les autres types d'associations commerciales, mais elle présente aussi des caractéristiques qui lui sont propres. Elle couvre un secteur géographique bien délimité et ne peut être établie que par un règlement adopté par le conseil municipal à la demande des commerçants locaux.

Une fois la BIA mise en place, **toutes** les entreprises du secteur en deviennent membres automatiquement et doivent participer à son financement. L'organisation est financée au moyen d'une taxe spéciale qui s'ajoute à la taxe d'affaires municipale s'appliquant au secteur en question. La municipalité perçoit cette taxe, mais c'est la BIA qui la gère pour financer la mise en oeuvre de son programme d'activités pour l'année.

Le programme d'une BIA consiste généralement à apporter des améliorations à l'environnement et à l'aspect physiques du secteur ou à entreprendre des programmes de relance économique, par exemple sous la forme de vastes campagnes publicitaires. Ces activités sont généralement planifiées et réalisées par des comités de commerçants locaux, avec l'appui du conseil municipal et du milieu des affaires, et avec la participation des autres commerçants du quartier.

Certaines BIA ont des employés rémunérés, mais dans la plupart des cas, leurs membres y travaillent à titre bénévole. Peter Bernard, expert-conseil engagé pour étudier le fonctionnement des BIA, estime que "la clé de la réussite consiste à engager un administrateur pour lui confier la plupart des fonctions qui sont normalement remplies par des bénévoles."

D'un autre côté, de nombreuses BIA qui marchent très bien sont entièrement administrées par des bénévoles. C'est notamment le cas de Bloor West Village. À Toronto, où il y a 28 BIA, seulement deux d'entre elles emploient un personnel rémunéré.

Dans un cas comme dans l'autre, l'appui et la participation enthousiastes des entreprises membres sont absolument essentiels au succès de la BIA; en leur absence, un projet a peu de chances de réussite.

Un conseil de gestion nommé par le conseil municipal local, généralement sur la recommandation des commerces du quartier, assure l'administration générale de la BIA et l'affectation des fonds.

Les avantages de cette forme d'organisation sont évidents: cette structure permet à des entreprises distinctes et parfois concurrentes de coopérer dans leur intérêt mutuel, en plus d'assurer le financement à long terme de l'association. Le succès de la BIA dépend en fait de la compétence du conseil de gestion. Les membres

du conseil doivent être prêts à assumer de nombreuses responsabilités, et ils doivent également amener les membres de la BIA à appuyer les projets envisagés. Ce n'est pas une tâche facile.

Ce genre d'organisation permet à un grand nombre d'entreprises indépendantes de se servir des techniques de gestion centralisée, des projets communs et des campagnes publicitaires concertées qui ont fait le succès de leurs principaux concurrents, les centres commerciaux.

En fait, la BIA est une organisation d'auto-assistance, soutenue par la municipalité, mais dont la communauté commerciale locale constitue le principal élément. Sa réussite repose sur l'appui constant de la majorité des entreprises locales.

"L'embellissement du voisinage ne constitue qu'une première étape, mais il s'agit d'une étape importante. Personne n'a envie d'aller faire ses achats dans un quartier miteux." Clinton Collier
Ancien directeur
Oshawa BIA

LE RÔLE DE LA BIA

Une zone de mise en valeur commerciale a pour principale fonction d'améliorer les affaires. Elle joue ce rôle de deux façons: d'une part en améliorant l'environnement physique du secteur et, d'autre part, en assurant la relance économique de la communauté commerciale locale grâce à une campagne de promotion et de publicité à l'échelle de toute la zone. La plupart des BIA ont recours à ces deux méthodes, mais la façon dont elles s'en servent dépend de leur situation particulière.

L'amélioration du cadre physique présente des avantages évidents pour la plupart des commerçants, et principalement les détaillants. Les gens veulent vivre, travailler, magasiner, manger et se distraire dans des endroits propres, intéressants et attrayants, et c'est pourquoi ils choisissent les quartiers qui leur offrent ces agréments, et évitent les autres. Des quartiers commerçants agréables, une vaste gamme de magasins facilement accessibles, des terrains de stationnement et des projets d'embellissement, notamment grâce à des bancs, des bordures et des bacs de fleurs, un éclairage public spécial et l'amélioration du paysage urbain, sont autant de facteurs qui attirent la clientèle.

Tous ces projets peuvent être entrepris par une zone de mise en valeur commerciale et financés au moyen de la taxe spéciale perçue auprès des entreprises membres, mais à une condition: cet argent ne peut servir qu'à l'embellissement des propriétés publiques, et non des magasins ou des bureaux. Les fonds communs doivent être utilisés dans l'intérêt commun.

En outre, la BIA peut, et elle ne manque d'ailleurs jamais de la faire, inviter ses membres à améliorer leurs propres immeubles ou magasins à leurs frais. Elle peut également aider les entreprises locales à améliorer leur quartier, par exemple en adoptant des concepts pour l'aménagement des rues, en améliorant l'éclairage au niveau des piétons, ainsi que les panneaux et enseignes, pour rendre le quartier plus attrayant et en donner l'image d'un secteur commercial bien conçu et bien organisé.

Les BIA peuvent également consacrer l'argent recueilli en même temps que les taxes municipales à des campagnes de commercialisation et de publicité dont tout le secteur pourra profiter. Ces campagnes contribueront, par exemple, à organiser des manifestations communautaires et à mettre au point des symboles graphiques accrocheurs, des programmes de relations publiques et des campagnes publicitaires propres à améliorer l'image du secteur.

Certaines BIA publient des bulletins de nouvelles et des dépliants. D'autres ont trouvé des méthodes de promotion originales. Par exemple, la BIA du centre-ville Rideau, à Ottawa, se signale régulièrement à l'attention du public en commentant les questions municipales et en parrainant un concert annuel de musique rock.

D'autres encore ont organisé des séminaires et des ateliers pour aider leurs membres à améliorer leurs méthodes de commercialisation, par exemple en organisant des ateliers sur la façon de présenter un étalage ou d'offrir des articles vedet-

tes. Les BIA ont acquis, dans le domaine publicitaire, une expérience considérable qui est mise au service des membres des BIA de toute la province. Ce genre d'organisation permet de mettre en place et de financer des programmes auxquels les commerçants indépendants n'auraient pas accès autrement, et c'est précisément ce qui fait leur valeur.

FINANCEMENT D'UNE BIA

"Tout le monde doit contribuer à la gestion et au soutien de la BIA, car tout le monde en profite."
Sean O'Conner
President,
Kirkland Lake BIA

Chaque zone de mise en valeur commerciale est gérée par un conseil d'administration comprenant au moins un conseiller municipal. Ce conseil prépare un budget annuel pour la BIA et doit normalement le faire approuver par l'assemblée générale des membres qui a lieu chaque année. Le budget est ensuite soumis à la municipalité, pour approbation.

Si le budget est approuvé, le conseil municipal ajoute un impôt spécial à la taxe d'affaires que paie chaque entreprise redevable établie à l'intérieur des limites de la zone de mise en valeur commerciale. Le montant de cet impôt sera fonction de l'impôt foncier payé par cette entreprise; en général, si une entreprise commerciale paie 0,005 pour cent de l'impot fonciex acquitté à l'intérieur des limites de la BIA, elle devra aussi payer 0,005 pour cent du montant total de l'impôt spécial perçu au titre de la BIA.

Cette méthode constitue un moyen juste et équitable de financer la BIA. Chacun poil sa juste part du montant dû.

Pour calculer le montant de l'impôt à payer par une entreprise quelconque, il suffit de diviser l'impôt foncier de cette firme par le montant total de l'impôt foncier perçu dans la BIA, et de multiplier le résultat obtenu par le budget annuel de la BIA. Le produit est le montant de l'impôt que doit acquitter cette firme au titre de la BIA.

Par exemple:

Si l'impôt foncier d'un magasin a été fixé à **4 500 $**,
et si le montant total de l'impôt foncier
(des entreprises redevables)
à l'intérieur des limites de la BIA est de **116 000 $**,
et si le budget annuel de la BIA est de **5 000 $**,
la contribution à verser par le magasin au
titre de la BIA est de

$$\frac{4\,500\ \$}{116\,000\ \$} \times 5\,000\ \$ = \mathbf{194\ \$}$$

Le conseil municipal peut aussi fixer des contributions minimums et maximums à acquitter par chaque firme, ou encore exiger une contribution spéciale de chaque commerce qui tire de la BIA des avantages qui sont supérieurs ou inférieurs à la moyenne.

LE RÔLE DU CONSEIL MUNICIPAL

Le conseil municipal de la localité contribue énormément au succès d'une BIA. Il doit adopter le règlement municipal créant la BIA, nommer son conseil de gestion, approuver son budget annuel a et percevoir l'argent dont elle besoin. En outre, le conseil municipal doit accueillir favorablement les projets proposés par la BIA et les appuyer activement.

Les avantages mutuels sont très importants dans ce genre de programme. Du point de vue de la municipalité, la BIA permet de maintenir, voire d'étendre, l'assiette de l'impôt foncier presque gratuitement. Les entreprises qui constituent la BIA appartiennent à une espèce rarissime puisque ce sont des contribuables qui décident de payer plus d'impôt pour aider à la rénovation de leur quartier. De plus, la revitalisation et la modernisation des zones commerciales urbaines s'accompagnent en général de travaux d'amélioration similaires dans les quartiers d'habitation contigus. Le succès de la BIA est donc important pour toute la collectivité.

La municipalité contribue à ce succès de bien des façons. Elle peut par exemple aider la BIA à trouver de l'argent pour des projets spéciaux ou offrir les services d'employés municipaux.

La municipalité doit également favoriser le développement de la BIA en prenant des mesures propices à une expansion des entreprises. Ainsi, la municipalité peut aider à réunir des terrains libres ou sous-utilisés pour encourager des travaux de réaménagement dans le centre-ville, ou encore favoriser le développement par des mesures que la BIA ne pourrait pas prendre, par exemple en assouplissant les règles concernant la densité maximum ou le nombre minimum de places de stationnement.

"La collectivité tout entière a intérêt à ce que le quartier commercial soit prospère."

Dorothy Mead,
Peterborough BIA

Par ailleurs, la municipalité peut contribuer à la rénovation des quartiers commerciaux au moyen de son programme de travaux publics. Ainsi, en donnant une pparence soignée aux immeubles qui lui appartiennent ou en intégrant à la BIA des améliorations dont tout le monde profite, par exemple en rachetant un terrain laissé à l'abandon pour en faire un parc, la municipalité peut compléter de façon extrêmement utile les travaux d'embellissement entrepris par la BIA.

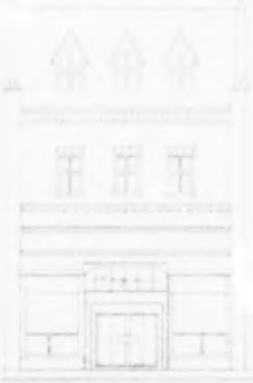
La rénovation proprement dite doit s'accompagner d'une revitalisation économique à laquelle la municipalité peut contribuer grandement en trouvant des entreprises susceptibles de s'installer dans la BIA, en concevant et en appliquant une stratégie de commercialisation, et en veillant à ce que les politiques municipales de développement commerciale n'affaiblissent pas la position de la BIA. De plus, des réunions doivent être organisées régulièrement entre la BIA, les élus locaux et les fonctionnaires municipaux pour permettre le maintien des contacts et l'échange périodique de renseignements.

Il faut savoir qu'une BIA réussie peut apporter beaucoup à une municipalité, et que les élus et les employés municipaux peuvent contribuer énormément à son succès.

COMMENT CRÉER UNE BIA

"Des entreprises concurrentes peuvent coopérer dans leur intérêt mutuel."

Rowland Ziengenfuss
President,
Thunder Bay BIA



C'est aux commerçants de la localité que revient l'initiative de créer une BIA. À partir du moment où suffisamment d'entreprises manifestent leur intérêt pour un projet de ce type, le ministère des Affaires municipales peut leur fournir une aide technique et des informations par l'intermédiaire de sa Direction de la rénovation communautaire. On trouvera le numéro de téléphone et l'adresse de ce service à la dernière page de la brochure.

Des urbanistes sont prêts à aider à organiser des séances d'information et des ateliers pour discuter des problèmes de la localité et pour voir comment une zone de mise en valeur commerciale contribuerait à régler ces problèmes.

Pour que l'idée d'une BIA fasse son chemin, il faut en général de multiples consultations et discussions au sein des milieux d'affaires. Chaque localité a des problèmes et des besoins qui lui sont propres. C'est pourquoi il importe, quand on songe à créer une BIA, de commencer par analyser les besoins particuliers de la localité et de voir comment une BIA pourrait répondre à ces besoins.

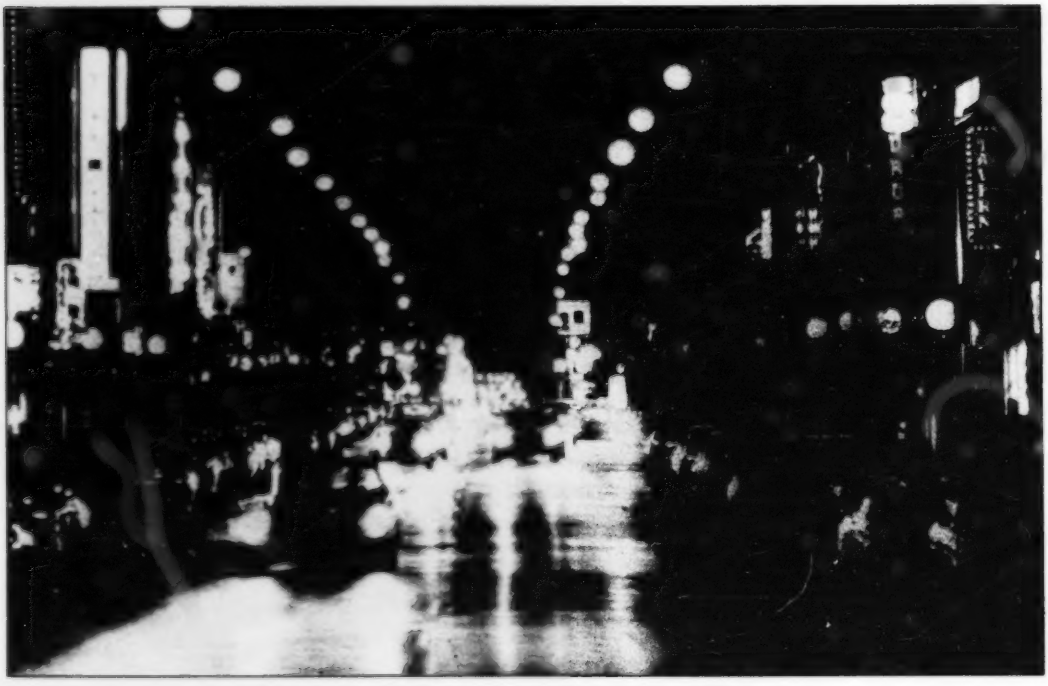
Ce genre d'analyse a deux objectifs. Le premier est de sensibiliser les milieux des affaires aux problèmes existants et de leur faire connaître les solutions envisageables. Le deuxième est d'obtenir un début de programme pour la BIA en établissant des priorités et des objectifs.

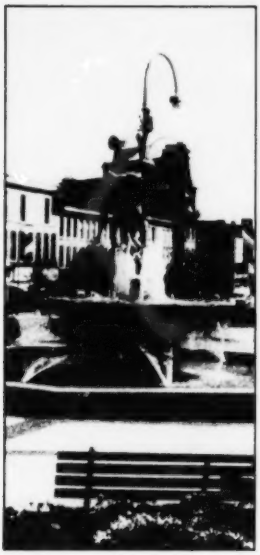
À cette étape-ci, vous ne devez pas vous lancer dans des études complexes et approfondies, mais plutôt discuter en termes généraux de votre zone commerciale, de ses problèmes et de son potentiel. La Direction de la rénovation communautaire du ministère des Affaires municipales pourra vous remettre, pour vous aider, une liste de problèmes courants affectant zones commerciales. Notez bien qu'il est important de faire participer à ces discussions des représentants de tous les secteurs du monde des affaires.

Ces discussions initiales vous permettront de savoir si l'idée d'une BIA suscite suffisamment d'intérêt dans votre localité. Elles vous aideront aussi à découvrir les principaux problèmes que la BIA pourrait régler, et à établir des objectifs précis. En cherchant à surmonter tous les problèmes de votre district commercial, n'oubliez pas de tenir compte à la fois des facteurs matériels et du climat économique.

Le simple fait d'embellir le quartier ne suffira pas à y faire revenir les clients. Pour attirer un plus grand nombre de piétons, il faut surtout avoir une bonne combinaison de services et de magasins. Il n'en est pas moins vrai que, si vous n'embellissez pas le quartier, vous ne parviendrez pas à attirer les clients uniquement en offrant les services appropriés. Ces deux choses sont indispensables.

Une fois que vous vous serez fixé des objectifs et les aurez classés par ordre d'importance, vous devrez calculer ce qu'il en coûtera pour parvenir à vos fins dans chaque cas et établir un budget provisoire. Ce budget devra être aussi réaliste que possible, et vous souhaiterez peut-être inscrire des coûts optionnels pour chaque poste aux fins des discussions.





L'établissement de ce budget a un double objectif: il permet normalement, à l'issue d'une discussion générale sur les buts visés, de se fixer un ensemble d'objectifs réalistes; par ailleurs, il répond à de nombreuses questions sur le projet de BIA en vous permettant d'en calculer le coût approximatif pour chaque commerce.

À ce stade, vous derviz aussi délimiter votre future zone de mise en valeur commerciale. Dans de nombreuses villes, les quartiers commerçants sont facilement reconnaissables, si bien que les limites de la BIA sont évidentes. Ailleurs, un cours d'eau, une rue principale, un groupe d'immeubles historiques ou d'autres caractéristiques naturelles serviront à délimiter la BIA.

Il est indispensable qu'une nette majorité des commerces qui se trouvent à l'intérieur des limites proposées soit favorable à la création de la BIA. D'une manière générale, il faut inclure dans celle-ci les entreprises qui en manifestent le désir.

Une fois les limites de la future BIA établies, annoncez à tous les commerces du quartier en question qu'on envisage de créer une BIA et renseignez-les sur les avantages escomptés et sur les coûts prévus.

Votre campagne d'information devrait toucher tous les organismes du monde des affaires, mais il est particulièrement important de s'assurer la collaboration des associations et des groupes communautaires existants, par exemple de la chambre de commerce locale, ainsi que des autorités municipales. Ils pourront en effet vous être d'une aide précieuse au cours de vos travaux préparatoires. À titre d'exemple, le trésorier municipal peut vous donner des renseignements qui vous aideront à établir un budget réaliste.

Quand suffisamment de gens se seront prononcés en faveur de la BIA, vous devrez présenter au conseil municipal une demande officielle de désignation de BIA. Dans cette demande, vous décrirez les limites prévues, vous exposerez votre plan d'action, vous dévoilerez le budget proposé et vous donnerez une idée de l'appui dont bénéficie le projet parmi les entreprises qui se trouveront dans la BIA.

Le secrétaire municipal devra ensuite envoyer une lettre à toutes les entreprises situées dans la zone en question pour leur faire part du projet de BIA.

Si plus du tiers des commerces expriment des objections, le règlement portant création de la BIA ne pourra pas être adopté.

S'il y a au moins une objection, le conseil pourra quand même adopter règlement, mais il devra alors le soumettre à la Commission des Affaires municipales de l'Ontario, pour approbation.

C O N C L U S I O N

La création d'une zone de mise en valeu: commerciale présente un intérêt évident pour les entreprises comme pour la municipalité. Pour les commerçants, c'est en effet la meilleure façon de rendre le quartier plus attrayant et de faire ainsi de meilleures affaires. Pour la municipalité, c'est l'occasion d'accroître son assiette fiscale, d'enrayer la détérioration des quartiers contigus et d'améliorer l'image de la municipalité.

Une des conditions du succès, c'est que la BIA bénéficie à la fois de l'appui des commerçants et du soutien de la municipalité. Les gens d'affaires doivent continuellement s'attaquer au problème de la concurrence et s'adapter à la conjoncture économique; pour leur part, les municipalités continueront à devoir régler le problème de la revitalisation des quartiers qui se détériorent. La zone de mise en valeur commerciale leur permet de collaborer pour surmonter tous ces problèmes.

Il ne faut cependant pas s'attendre à tout recevoir sur un plateau d'argent. La BIA exige de ses membres de réels efforts, non seulement au début, quand on est plein d'enthousiasme, mais pendant plusieurs années encore. Il est essentiel que les projets de la BIA reçoivent un très large appui chez les commerçants, ce qui signifie que **tous** les secteurs du monde des affaires doivent accepter d'y participer. En retour, tout le monde en profitera.

Le création d'une BIA promet à une localité de belles récompenses: augmentation des chiffres d'affaires et des bénéfices, entreprises commerciales plus actives et plus prospères, embellissement de la ville et nouveau sentiment de fierté chez la population. Ce sont ces récompenses qui ont déjà incité plus de 200 localités de l'Ontario à créer leur propre zone de mise en valeur commerciale.

Le ministère des Affaires municipales de l'Ontario donne des conseils et fournit une aide technique (brochures, colloques, ateliers, etc.) pour la création de zones de mise en valeur commerciale par l'intermédiaire de sa Direction de la rénovation communautaire.

Pour obtenir des conseils ou de plus amples renseignements, composez le (416) 585-6013

ou écrivez à l'adresse suivante:

Direction de la rénovation communautaire
Ministère des Affaires municipales,
13e étage, 777, rue Bay,
Toronto (Ontario)
M5G 2E5

"Il faut beaucoup d'efforts et de détermination pour assurer le bon fonctionnement d'une BIA. Mais les résultats en valent la peine."

Helen Russell
Gérante
Gananoque BIA